

НЕФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Левкович А.О.

СП «Весттранслайн», г. Минск, Республика Беларусь

Левкович О.А.

Белорусский государственный технологический университет, г. Минск, Республика Беларусь

Если организации выбирают показатели оценки исполнения работниками своих функций без тщательного изучения, персонал и контрагенты могут быть вовлечены в дисфункциональное поведение (формальное выполнение нормативных значений контролируемых индикаторов при фактическом снижении эффективности своего функционирования в целом). Например, если при работе с поставщиками в качестве показателя эффективности взаимодействия рассматривать лишь показатель своевременности поставок, то поставщики могут пожертвовать качеством своей продукции, чтобы уложиться в обещанные сроки, или при подписании договоров устанавливать излишне продолжительные сроки выполнения заказа, чтобы гарантировать своевременность доставки.

Для того чтобы отдельные работники действительно поняли суть надлежащего и ненадлежащего поведения, организации должны поощрять и мотивировать их желательное поведение, используя при этом специально разработанные системы оценки результатов деятельности. Использование множественных показателей исполнения мотивирует работников принимать во внимание различные аспекты работы и в меньшей степени стремиться к максимизации результатов по единственному целевому показателю за счет других аспектов их работы. А на уровне организации в целом концентрация внимания на единственном показателе функционирования может иметь серьезные последствия, т. к. успех организаций обычно зависит от нескольких факторов.

Финансовый контроль (т. е. управление исключительно с помощью финансовых коэффициентов) может быть неэффективной контрольной системой показателей по следующим причинам:

1. Финансовый контроль не указывает причин возникновения затрат в организации. Таким образом, сокращение затрат может быть достигнуто только при совершенствовании существующих процедур выполнения работ, т. е. принуждением персонала работать быстрее, дольше или интенсивнее (что, в конечном счете, может привести к низкому качеству, неудовлетворительному обслуживанию и недовольству сотрудников), а не самих методов ее выполнения. Так, политика тотального сокращения затрат в 1980-х гг. в США привела не к их сокращению, как ожидалось, а к росту. Причиной роста затрат явились возросшие расходы на здравоохранение вследствие болезней, вызванных стрессами (оплата пособий по нетрудоспособности для работников, оставшихся в штате, превысила заработную плату уволенных работников).

2. Финансовый контроль предполагает, что затраты являются единственным релевантным измерителем деятельности организации и акцентирует внимание на финансовых коэффициентах. Они не отражают других

важных параметров (таких как качество продукции; скорость, с которой организация разрабатывает и производит продукцию; обслуживание клиентов; способность обеспечить производственную среду, которая создает мотивацию для сотрудников; степень выполнения организацией своих юридических и социальных обязательств перед обществом). Поскольку нефинансовые показатели являются важными для долговременного успеха организации, их также необходимо измерять и отслеживать.

3. Финансовый контроль измеряет финансовый эффект деятельности организации в целом, но не позволяет оценить исполнение, достигнутое по отдельным ключевым факторам успеха. По этой причине многие считают, что в лучшем случае финансовые коэффициенты сигнализируют о том, насколько успешно организация в целом управляет задачами, создающими успех по ключевым факторам успеха.

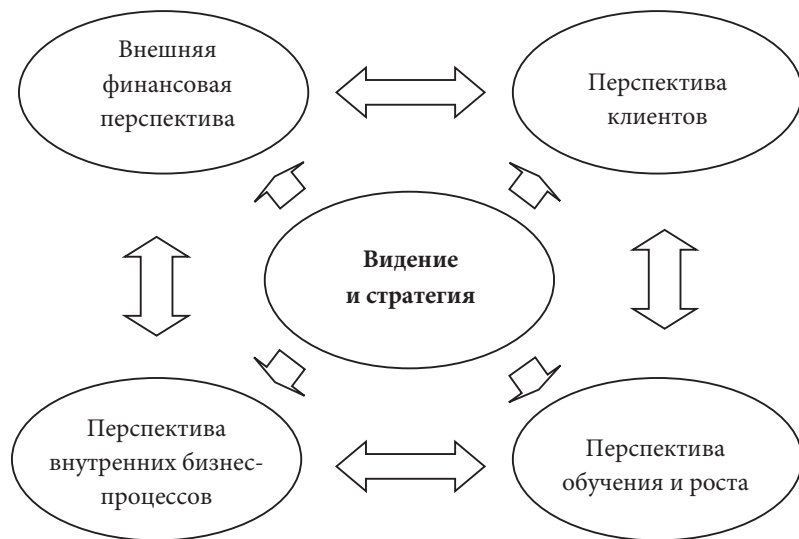
4. Финансовый контроль обычно ориентируется на достигнутые результаты по прибыли в краткосрочном периоде. Он редко фокусируется на долгосрочном улучшении или анализе тенденций. В то же время ориентация на краткосрочные цели подтачивает силы организации, способствуя созданию атмосферы порицания инициатив, обеспечивающих долгосрочный успех, особенно в области инвестирования в обучение, оборудование и изменение бизнес-процессов (т. к. эти мероприятия сокращают краткосрочные финансовые результаты).

Эффективный контроль должен начинаться, скорее, с измерения элементов или процессов, создающих финансовые поступления, и управления ими, чем с измерения самих финансовых поступлений. Попытки создания такой комплексной системы оценки эффективности организации привели к разработке Р. Капланом и Д. Нортеном сбалансированной системы показателей.

Данная система представляет баланс четырех перспектив деятельности организации: внешних финансовых показателей для инвесторов и клиентов; показателей, характеризующих взаимоотношения с клиентами; показателей перспективы внутренних бизнес-процессов; показателей перспективы обучения и роста (см. рисунок).

Внешняя финансовая перспектива остается ключевой для собственников и субъектов финансового рынка (кредиторов и инвесторов). На уровне стратегической бизнес-единицы примерами финансовых показателей могут быть операционная прибыль, рентабельность долгосрочного капитала, чистая прибыль и экономическая добавленная ценность.

Перспектива клиентов измеряет результаты деятельности бизнес-единицы на целевых сегментах клиентов и рынка. В эту группу входят прибыльность клиента, удержание клиента, привлечение новых потребителей, удовлетворение потребностей клиента, объем и доля целевого сегмента рынка.



**Рисунок – Система
сбалансированных показателей**

Перспектива внутренних бизнес-процессов фокусируется на тех бизнес-процессах, которые увеличивают ценность для клиентов и снижают затраты с целью улучшения финансовых результатов деятельности.

Перспектива обучения и роста определяет инфраструктуру, которую надлежит создать с целью обеспечения долговременного роста и совершенствования. Показатели включают степень удовлетворения сотрудников, степень удержания сотрудников (текучесть кадров), обучение и развитие навыков и умений.

Литература

1. Финансовый менеджмент: прикладной аспект / под ред. А.О. Левковича. – Минск : ЭЛАЙДА, 2008 – 578 с.
2. Бухгалтерский и налоговый учет, финансовый анализ и контроль / под ред. А.О. Левковича и О.А. Левковича. – Минск : Амалфея, 2012. – 728 с.
3. Капельян, С.Н. Основы коммерческих и финансовых расчетов / С.Н. Капельян, О.А. Левкович. – Минск : АПИ, 1999 – 224 с.
4. Левкович, А.О. Управление кредитоспособностью предприятия / А.О. Левкович, О.А. Левкович // Планово-экономический отдел. – Минск, 2013. – № 6. – 8 с.